

Cross-Cultural Management

Santiago Tintoré

PID_00214232

Material docente de la UOC

Santiago Tintoré

El encargo y la creación de este material docente han sido coordinados por el profesor: Enric Serradell López (2014)

Primera edición: octubre 2014
© Santiago Tintoré
Todos los derechos reservados
© de esta edición, FUOC, 2014
Av. Tibidabo, 39-43, 08035 Barcelona
Diseño: Manel Andreu
Realización editorial: Oberta UOC Publishing, SL

Ninguna parte de esta publicación, incluido el diseño general y la cubierta, puede ser copiada, reproducida, almacenada o transmitida de ninguna forma, ni por ningún medio, sea éste eléctrico, químico, mecánico, óptico, grabación, fotocopia, o cualquier otro, sin la previa autorización escrita de los titulares del copyright.

Introducción

Es evidente que la reciente globalización de los mercados está implicando un mayor crecimiento de la competencia en todos los países, con una mayor agresividad en las estrategias de las empresas y una cierta armonización de las fabricaciones de los productos de gran consumo.

Para sobrevivir, las empresas, además de innovar tecnológicamente, tienen que globalizarse, entender y adaptarse a los distintos entornos y mercados en los que quieren implicarse.

Globalizarse quiere decir conquistar nuevos mercados, vender productos a otros consumidores en otros países y en otras culturas. No se vende o trabaja de la misma manera en Europa que en Asia, en África o en el continente americano. Y también la forma de trabajar y entender los negocios es distinta para un español, un alemán, un francés, un inglés o un italiano.

Porque globalizarse no solamente significa conquistar nuevos mercados o exportar, sino también entender y ayudar a adaptarse a los ciudadanos que se trasladan a vivir a un determinado país. Para triunfar, hay que tener en cuenta los referentes culturales propios. Si no se tienen en cuenta esas diferencias culturales, es posible que lo haga uno de nuestros competidores, ya que cada vez es más fácil que nuestro posible cliente pueda escoger con quien trabajar, y evidentemente, escogerá a la persona con la cual tuvo una buena relación de negocio.

En un futuro cercano, la diferencia competitiva se establecerá más sobre la calidad de la negociación que sobre el producto o servicio.

Una de las principales causas de los fracasos en las negociaciones con clientes extranjeros reside en malentendidos ligados a costumbres en la forma de llevar los negocios y a una mala interpretación de las motivaciones de cada parte.

Con esta asignatura y sus correspondientes materiales, pretendemos dar unas pautas de reflexión sobre el *management* intercultural, además de unas pequeñas guías orientativas y muy prácticas sobre cómo distintas nacionalidades entienden los negocios.

Evidentemente, estas guías sobre nuestros vecinos no pretenden reflejar una verdad absoluta. Son elementos básicos, muchos de ellos conocidos y generales, que permiten tener una primera visión y una mejor comprensión de un socio, cliente o distribuidor en el extranjero.

Por supuesto, esas informaciones no serán aplicables al 100% de las personas sometidas a su cultura y tendrán que adaptarse a la personalidad de los interlocutores, que no depende únicamente de su origen cultural.

Contenidos

Módulo didáctico 1

Management e interculturalidad

Santiago Tintoré

1. El directivo intercultural: ¿cómo adaptarse a la cultura?
2. La gestión de recursos humanos intercultural
3. Las fusiones de empresas transnacionales
4. La gestión de las expatriaciones

Módulo didáctico 2

Las dimensiones culturales

Santiago Tintoré

1. Modelo de Hofstede y Trompenaars
2. Categorías culturales y países
3. Mentalidades
4. Estilos de dirección: cómo son y cómo nos ven

Módulo didáctico 3

La comunicación intercultural

Santiago Tintoré

1. Principios de comunicación
2. Gestos
3. Actitudes
4. Las negociaciones internacionales: ¿por qué fracasan?

Bibliografía

Adler, Nancy (2008). *International Dimensions of Organizational Behavior*. Mason: South-Western Thomson Learning.

Albrecht, Maryann H. (2000). *International HRM, Managing Diversity in the Workplace*. Malden: Blackwell Publishing.

Anca, C. de; Vázquez Vega, A. (2005). *La gestión de la diversidad en la organización global*. Madrid: FT Prentice Hall.

León Civera, José M. de (2003). *Entre culturalis anda el juego. Comunicación Intercultural e internacionalización*. Barcelona: Granica.

Halverson, Claire B.; Timizi, S. Aqeel (ed.) (2008). *Effective Multicultural Teams: Theory and Practice*. Guildford: Springer.

Hayles, R.; Russell, A. M. (1997). *The Diversity Directive*. Nueva York: McGraw Hill.

Hofstede, Geert; Hofstede, Gert J.; Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. Nueva York: McGraw-Hill.

Moran, Robert T.; Harris, Philip R.; Moran, Srah V. (2007). *Managing Cultural Differences: Global Leadership Strategies for the Twenty-first Century*. Boston: Elsevier Butterworth-Heinemann.

Rodrigo Alsina, M. (1999). *Comunicación intercultural*. Barcelona: Anthropos Editorial.

Schein, Edgar (1997). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey Bass.

Ting-Toomey, S. (1997). *Communicating Across Cultures*. Nueva York: The Guilford Press.

Artículos

Álvarez, J. L. (1997). "La transferencia internacional de directivos". En: J. L. Álvarez (ed.). *Empleo y carreras directivas*. Bilbao: Deusto.

Castillo, M. (2007). "Entrevista a Neriman Ulsever, directora RR. HH. de Indesit". *Expansión*.

Friedman, Th. L. (2006). "Las diez fuerzas que aplanaron la tierra". En: Th. L. Friedman. *La Tierra es Plana*. Madrid: Martínez Roca.

Management Research Group (2009). "Leadership Behaviours Across the World".